

*Stanisław M. Szukalski**

TRANSGRANICZNY TRANSFER USŁUG BIZNESOWYCH. POTENCJAŁ I SZANSE POLSKIEJ GOSPODARKI

1. WSTĘP

Transgraniczny transfer nowoczesnych usług biznesowych, jedna z najbardziej charakterystycznych cech współczesnych usług, wpisuje się w szersze zjawiska zachodzące w gospodarce światowej, a mianowicie w proces tzw. serwicyzacji¹ gospodarki oraz delokalizacji potencjału wytwórczego. Pierwszy z nich oznacza zwiększenie znaczenia usług w gospodarce wyrażającego się zarówno wzrostem udziału sektora III (mierzonego zatrudnieniem, wartością dodaną), jak i rozszerzeniem rozmaitych funkcji usługowych w pozostałych sektorach produkcyjnych (sektorze I i II). W tym drugim przypadku mamy do czynienia ze zjawiskiem „wypychania” niektórych rodzajów usług wykonywanych w ramach przedsiębiorstw produkcyjnych do specjalistycznych firm usługowych. Motywem takiego działania jest przekonanie, że przedsiębiorstwa usługowe wykorzystując zasadę ekonomii skali są w stanie świadczyć usługi taniej w porównaniu do kosztów działania własnych służb, które nie zawsze mogą być w pełni efektywnie wykorzystane, a przez to są per saldo droższe. W teorii zarządzania nazywa się to outsourcingiem funkcji usługowych.

Delokalizacja rozumiana jest jako całkowite lub częściowe zaprzestanie działalności przedsiębiorstwa w jednym kraju i ponowne jego otwarcie za granicą na drodze inwestycji bezpośrednich. W Unii Europejskiej wyróżnia się dwa typy delokalizacji; wewnętrzną (przeniesienie działalności do krajów członków Unii) i zewnętrzną (do krajów nie będących członkami Unii).² Proces ten w odniesieniu do usług określa się terminem „offshoring” usług i oznacza przeniesienie operacji usługowych za granicę, bez względu na to czy wykonawcami

* Prof. nadzw. dr hab., Instytut Ekonomii, Uniwersytet Łódzki.

¹ Szerzej na ten temat: S. M. Szukalski, *Serwicyzacja gospodarki i industrializacja usług*, „Handel Wewnętrzny” nr 4-5 /2004 s. 47 i nast..

² zob. *Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie zakresu i skutków delokalizacji przedsiębiorstw* „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2005/C294/09

usług są obcy kontrahenci zagraniczni, czy położone za granicą własne oddziały lub filie korporacji macierzystej.

Rozwój offshoringu niesie za sobą istotne skutki dla krajów przyjmujących te inwestycje. Perspektywy rozwoju rynku offshoringu są bardzo obiecujące, także dla Polski, na co wskazuje większość badań, rynek jest młody i rosnący, warto poświęcić mu uwagę.³

Opracowanie poświęcone jest problemowi offshoringu nowoczesnych usług w kontekście szans Polski w tym procesie. Zwrócono w nim uwagę na następujące kwestie: czynniki sprzyjające transnarodowemu transferowi usług, rodzaje offshoringowych projektów inwestycyjnych w usługach, motywy przenoszenia usług za granicę, korzyści i zagrożenia związane z przyjmowaniem usług, przewagi konkurencyjne i pozycja Polski w rozwoju offshoringu nowoczesnych usług, oraz warunki sprzyjające rozwojowi potencjału usług w Polsce.

2. DETERMINANTY DELOKALIZACJI POTENCJAŁU USŁUG

Czynniki sprzyjające transnarodowemu transferowi usług wynikają głównie z:

- a) liberalizacji międzynarodowego obrotu usługami,
- b) standaryzacji świadczenia wielu rodzajów usług, (przede wszystkim usług komplementarnych względem sektora produkcji dóbr),
- c) dyfuzji technik informacyjnych i telekomunikacyjnych (IT),
- d) zróżnicowania kosztów prowadzenia biznesu, (głównie kosztów płac) w poszczególnych krajach,
- e) ze szczególnych uregulowań administracyjno-prawnych w krajach przyjmujących inwestycje offshoringowe takich jak: zwolnienia podatkowe, subsydiowanie nowych miejsc pracy itp. Wymienione determinanty wymagają kilku słów komentarza.

Otóż, po pierwsze, liberalizacja handlu usługami polegała na tym, że rządy wielu państw (szczególnie wyraźnie daje się to zaobserwować w okresie 1991-2003)⁴ złagodziły politykę dotyczącą bezpośrednich inwestycji zagranicznych (BIZ) m.in. poprzez prywatyzację przedsiębiorstw użyteczności publicznej i instytucji finansowych, liberalizację przepisów dotyczących zachęt

³ Problemowi transferu usług poświęcono "Światowy Raport Inwestycyjny 2004": World Investment Report 2004 (WIR), The Shift Towards Services. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD), New York, Genewa 2004

⁴ W przypadku Polski jako przykład może służyć zmiana ustawy o prawie bankowym w 1997 roku sprzyjająca podmiotom zagranicznym inwestowanie w sektor finansowy.

inwestycyjnych, przepisów wzmacniających funkcjonowanie rynku.⁵ Otworzyło to nowe możliwości ekspansji na rynku światowym, zwiększyło dostęp do rynków zagranicznych, stwarzało możliwości transgranicznego transferu potencjału usług. Obecność biznesowa podmiotów zagranicznych w sferze usług stała się zjawiskiem normalnym.

Również obecna runda negocjacji WTO ma na celu osiągnięcie wyższego poziomu liberalizacji. Negocjacje mają kompleksowy charakter, bowiem obok kwestii związanych bezpośrednio z dostępem do danego rynku, obejmują także instrumenty polityki handlowej wpływające na międzynarodowy handel usługami. Chodzi to głównie o takie kwestie, jak: zamówienia rządowe, subsydiowanie podmiotów, środki protekcyjne w wymianie usług itp. Powodzenie negocjacji oznaczać będzie dalsze pogłębienie się tego procesu. Pamiętać także należy, na co zwracają uwagę także autorzy „Światowego Raportu Inwestycyjnego 2004”, że polityka pozyskiwania usługowych inwestycji zagranicznych powinna być nacechowana ostrożnością, bowiem istnieje możliwość powstania struktur monopolowych, które nadużywając dominującej pozycji rynkowej mogą wywoływać wzrost cen usług ograniczając tym samym dostęp do nich.

Po drugie, czynnikiem sprzyjającym transferowi usług jest standaryzacja wielu ich rodzajów. Standaryzacja usług tam gdzie to jest możliwe i ekonomicznie uzasadnione, pozwala na rozszerzenie ich zakresu, stwarza przesłanki do obniżki cen, prowadzi do rozszerzenia oferty. Procesowi temu podlegają głównie usługi komplementarne w stosunku do sfery materialnej, choć zjawisko to występuje także w odniesieniu do niektórych usług skierowanych bezpośrednio do konsumenta. Standaryzacja ma miejsce głównie w usługach handlowych, transportowych, finansowych, księgowych. Dobrym przykładem mogą być tutaj wielkopowierzchniowe markety, w których obrót towarowy wtłoczony jest w określone rutyny organizacyjno- administracyjne w obszarze logistyki, ekspozycji i obrotu towarów, automatyzacji rejestru sprzedaży i rotacji produktów, gospodarki finansami. Przykładami standaryzacji usług mogą być usługi z zakresu: leasingu, logistyki, organizacji transportu międzynarodowego systemów TSL (transport- składowanie- logistyka).

Po trzecie, dyfuzja technik informacyjnych i telekomunikacyjnych, zmieniła charakter niektórych usług, formy ich świadczenia, a tym samym przyspieszyła procesy usługowe zarówno w wymiarze krajowym jak i międzynarodowym. Otóż, oznacza ona z jednej strony rozszerzenie oferty produktów i usług, z drugiej zaś prowadzi do wzrostu produktywności i obniżki kosztów, a w konsekwencji także cen. Procesy te umożliwiają upowszechnianie się nowych produktów i usług związanych z rozwojem technologii informacyjnej.

⁵ Wg raportu WIR tylko w latach 2000-2003 średnio w roku w 73 krajach wprowadzano regulacje prawne sprzyjające inwestycjom zagranicznym, takich regulacji było średnio w roku 199, a w roku 2003 zmian tych było 220, cyt. za: WIR op.cit.s. 8

Nośnikami wielu rodzajów usług stają się dobra materialne w szczególności tzw. produkty cyfrowe. Gospodarka elektroniczna tworzy sektory usług informatycznych (oprogramowanie), medialnych (informacja, publicystyka, rozrywka), finansowych (bankowość, ubezpieczenia), usług edukacyjnych.

Dyfuzja technologii informacyjno-telekomunikacyjnych umożliwia rozwój tej sfery usług na szeroką skalę w wymiarze globalnym. Korporacje transnarodowe mając możliwości jakie daje technika IT mogą organizować swoje wewnętrzne centra usług obsługujące jednostki zlokalizowane w różnych krajach, różnych częściach świata i dzięki temu uzyskują możliwość optymalizacji procesów, przez to obniżania kosztów działalności, podnoszenia efektywności ich świadczenia. Rozwój nowych technologii oznacza także możliwość ekspansji na rynki trzecie, co jest wyrazem i przejawem globalizacji procesów gospodarczych, która z jednej strony jest szansą na rozwój usług i wykorzystanie potencjału jaki tkwi w popycie zewnętrznym, z drugiej zaś wzmacnia konkurencję w danym segmencie rynku krajowego.

Szczególnie korzystne dla koncernów transnarodowych jest zjawisko, które U. Beck⁶ nazywa globalizacją. Otóż, koncerny łączą lokalne i globalne aspekty aktywności w produkcji, kontroli, koordynacji działań swoich filii w różnych regionach świata. Lokalni menedżerowie, znający miejscowe rynki i warunki konkurencji załatwiają najwięcej spraw na miejscu jednocześnie korzystając z zasobów technicznych, kultury organizacji i zarządzania rynkiem koncernu działającego na globalnym rynku. Jest to możliwe dzięki technikom IT, które umożliwiają kontakt na odległość (wideo-konferencje, poczta elektroniczna), pozwalają śledzić rotację produktów itp.

Po czwarte, w związku z tym, że w sektorze usług istotnym składnikiem kosztów są koszty osobowe, stąd ich racjonalizacja oznacza poszukiwanie tańszych zasobów pracy, przy określonych kwalifikacjach niezbędnych do świadczenia danego typu usług. W efekcie korporacje międzynarodowe dążąc do obniżki kosztów płac przenoszą potencjał usługowy do krajów, które mogą zapewnić te warunki.

Przedstawione czynniki: standaryzacja, liberalizacja handlu usługami, techniki IT, pozwalają na istotne zmiany w procesach świadczenia usług. Otóż, jeżeli przyjmiemy procesowe rozumienie usług, można dostrzec cztery rodzaje relacji w trakcie ich świadczenia, w których dokonuje się proces oddziaływania:

- a) osoby na osobę,
- b) obiektu na osobę,
- c) osoby na obiekt,

⁶ U. Beck. *Władza i przeciwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej*, WN Scholar, Warszawa 2005 s.190

d) obiektu na obiekt.⁷

W tradycyjnym ujęciu proces świadczenia usług wymagał czasowej zbieżności świadczenia i konsumpcji usług, tym samym zsynchronizowania kontaktu między usługodawcą a usługobiorcą. Oznaczał także niemożność ich magazynowania i transportowania, zakładał dominację pracy żywej, udział kapitału był na ogół niewielki. O ile, te cechy usług są prawdziwe dziś w odniesieniu do usług osobistych (np. kosmetyczne), to jednak w przypadku wielu rodzajów usług straciły one swoją aktualność. Dziś wiele usług można magazynować i transportować na dalekie odległości (usługi świadczone przez radio, telewizję, telefoniczna obsługa klientów). W niektórych rodzajach usług (bankowość, telekomunikacja), udziały kapitału są daleko większe aniżeli w wielu branżach produkcji towarowej, w procesie świadczenia wielu usług następuje oddzielenie momentu ich powstawania od momentu ich produkcji. W rezultacie, techniki informacyjne i telekomunikacyjne nie tylko rewolucjonizują świadczenie wielu rodzajów usług ale także stwarzają tym samym warunki do nowej organizacji usług oraz umożliwiają międzynarodowy transfer potencjału usługowego, dotyczy to nawet tak wydawałoby się tradycyjnych usług jak kształcenie, diagnostyka medyczna, usługi biznesowe. Zatem, wiele współczesnych usług nie wymaga bezpośredniego kontaktu między usługodawcą a usługobiorcą, co więcej, usługi, które dotychczas musiały być wytwarzane w tym samym miejscu i w tym samym czasie, których nie można było składować i przysyłać na odległość, można rozbić na części składowe i uczynić je przedmiotem międzynarodowego obrotu handlowego.

Konsekwencją omawianych procesów jest:

- a) transgraniczny transfer potencjału usługowego (zasoby pracy, kapitału),
- b) transgraniczny ruch obiektów oddziaływania: usługi nakierowane na osoby (usługi świadczone przez ośrodki obsługi telefonicznej w np. zakresie reklamacji, badania rynku) lub usługi nakierowane na rzeczy (np. usługi TSL: transport-spedycja- logistyka, usługi z zakresu technicznej budowy systemów informacyjnych).

3. OFFSORINGOWE PROJEKTY INWESTYCJE W USŁUGACH BIZNESOWYCH

Projekty przenoszenia potencjału usług za granicę przez korporacje międzynarodowe, które zainicjowały amerykańskie firmy sektora informacyjnego na początku lat 90-tych lokalizując swoje centra w Irlandii i w Indiach, a dziś stosują je koncerny z innych branż, mogą mieć dwojaki charakter:

⁷ Szerzej na ten temat: S. M. Szukalski, *Sektor usług w gospodarce niemieckiej. Hipotezy i empiryczna weryfikacja przekształceń strukturalnych*, Wydawnictwo UŁ, Łódź 2001 s. 63.

- po pierwsze, polegają one na lokowaniu niektórych usług związanych z zarządzaniem w własnych zagranicznych filiach, co nazwane zostało "offshoringiem na uwięzi" – "*captive offshoring*", a więc następuje delokalizacja potencjału z zachowaniem własności środków produkcji i bezpośredniej kontroli nad procesem świadczenia usług.
- po drugie, polegają na zlecaniu usług na zewnątrz zagranicznym firmom usługowym – co nazwano "*offshore outsourcing*".

Offshoringowe projekty inwestycyjne w dziedzinie usług, zwane także „Business Process Outsourcing” (BPO) realizowane są w następujących czterech formach: *call center*, wspólne ośrodki usługowe (*Shared Service Centres*), ośrodki usług informatycznych (*IT Services*) i regionalne centrale (*Regional headquarters*)⁸: Scharakteryzujemy najważniejsze funkcje tych ośrodków.

Ośrodki obsługi telefonicznej spełniają najczęściej rolę informacyjną o produktach, działają w kierunku budowaniu znajomości marki, pełnią rolę badawczą zajmując się zbieraniem informacji o potrzebach i oczekiwaniach klientów (badania rynku, klientów i konkurencji), zajmują się obsługą reklamacji, doradztwem technicznym, usługami posprzedażowymi. Ośrodki pozwalają na całodobowy kontakt telefoniczny z klientami. Ta forma jest wykorzystywana w bankowości, ubezpieczeniach, przedsiębiorstwach turystycznych, liniach lotniczych itp.

Centra usługowe mają na celu zoptymalizowanie i zestandaryzowanie procesów wsparcia wewnątrz korporacji i efektywniejsze oraz lepsze jakościowo świadczenie usług dla procesów biznesowych. Obejmują cztery główne typy usług, a mianowicie:

- centra skali usług bazujące na rutynowych i standardowych transakcjach wykorzystujących ekonomię skali i obejmujące najczęściej zakupy, realizację zobowiązań, wynagrodzenia, podróże i wydatki.⁹
- Centra usług eksperckich mające na celu dostarczanie wewnętrznym klientom korporacji usług eksperckich w zakresie podatków, usług prawnych, personalnych.
- Centra obsługi partnerów biznesowych, które koncentracją się na doradztwie wewnętrznym w zakresie strategii, reengineeringu, prowadzeniem procesów restrukturyzacji.
- Obsługa zarządzania korporacyjnego dotyczącego korporacji jako całości.

Ośrodki usług informatycznych skoncentrowane są na przygotowaniu oprogramowania, testowaniu aplikacji komputerowych, przygotowaniu

⁸ WIR, s.159

⁹ Z badań wynika, że obecnie w centrach biznesowych realizuje się najwięcej zadań związanych z płatnościami zobowiązań (około 80 % badanych podmiotów wskazuje na ten obszar), obsługa należności (70%), księgowość (62-75 % wg różnych badań), wynagrodzenia (prawie 60 %), zarządzanie środkami trwałymi, rozliczanie podróży służbowych itp

projektów inżynierskich, szkoleniach, projektowaniu i wzornictwie przemysłowym, optymalizacji produktów.

Centrale regionalne, to głównie centra koordynacyjne, regionalne centrale korporacji. Warto zauważyć, iż największe możliwości offshoringu usług występują w tam, gdzie istnieje znaczące zróżnicowanie płac w określonych zawodach w kraju macierzystym i kraju, do którego przenoszone są usługi, przy porównywalnych kwalifikacjach zasobów pracy, jednakże nie wszystkie rodzaje usług dają się realokować za granicę. Procesowi outsourcingu offshoringu w szczególności podlegają te usługi, które:¹⁰

- nie wymagają bezpośredniego kontaktu między usługodawcą a usługobiorcą,
- zawierają wysoki udział informacji i nowoczesnej wiedzy (usługi eksperckie, związane z obsługą partnerów biznesowych),
- mogą być świadczone na odległość poprzez sieć telekomunikacyjną i internetową (obsługa reklamacji, doradztwo techniczne, badania rynku itp.).

Spośród wymienionych wyżej czterech form offshoringu wg danych statystycznych UNCTAD w latach 2002-2003 na 513 projektów związanych było z offshoringiem usług typu call centres i aż 66,6 % z nich związanych było z usługami (biznesowymi, informatycznymi finansowymi). Spośród 138 projektów dotyczących wspólnych ośrodków usługowych aż 72,3% dotyczyło usług biznesowych, zaś 566 central regionalnych, jakie powstały w wymienionych latach prawie 73 % związanych było z usługami.

Mówiąc o transgranicznym przemieszczaniu potencjału usług na ogół wymienia się usługi BPO, pamiętać należy jednakże, iż nie mniej ważne są inne rodzaje usług, które także mogą brać udział w procesie offshoringu, choć czynniki decydujące o delokalizacji mogą być różne, cele pozostają takie same, są nimi obniżka kosztów działalności, wzrost efektywności działania. Do tych usług można zaliczyć:

- po pierwsze, usługi ośrodków badawczo-rozwojowych (B+R). Korporacje lokują za granicą swoje ośrodki B+R szczególnie tam, gdzie istnieje wystarczająca podaż kwalifikowanej siły roboczej, znajomość języków obcych, nowoczesne standardy pracy oraz relatywnie niskie koszty pracy, dotyczy to rynku krajowego jak i rynków regionalnych w danym kraju. W literaturze ten typ outsourcingu/offshoringu procesów wymagających dużej wiedzy określa się jako KPO (*knowledge process outsourcing*) Dla kraju przyjmującego inwestycje zagraniczne to najbardziej atrakcyjny rodzaj usług głównie z punktu widzenia rozwoju zasobów pracy. Ten rodzaj transferu usług dokonuje się najczęściej przez wspomniany wcześniej

¹⁰ zob także. Bardhan A i C. Kroll, *The new wave of outsourcing*, Fisher Centre Research Report n.1103, cyt. za World Investment Report, 2004, op.cit s. 149

"captive offshoring" i związane jest ze znacznymi nakładami inwestycyjnymi.

- Po drugie, usługi logistyczne. Korporacje lokują za granicą centra logistyczne szczególnie tam, gdzie istotne duży potencjał rynku, na którym korporacja działa, jak i możliwości ekspansji na rynki bezpośrednio do niego przylegające.

Perspektywy rozwoju rynku dla omawianych usług są bardzo obiecujące. Szacunki przewidują, że światowy rynek offshoringu usług będzie wzrastał o około 20% rocznie. Tylko z USA do 2015 roku może być przeniesionych do takich krajów Indie, Chiny, Rosja około 3,3 mln miejsc pracy.¹¹ Dotychczasowymi liderami w przyjmowaniu usług są Indie, Chiny, Irlandia. Na Indie przypada 44% światowego rynku usług IT i BPO, co daje wartość 28 mld USD spośród 40 mld USD globalnej wartości tego rynku, dominującym odbiorcą usług są Stany Zjednoczone, na które przypada 63% światowego popytu, Europa ma 26% udział¹².

Instrumentem realizacji procesów offshoringu usług są bezpośrednie inwestycje zagraniczne (BIZ). Od 1970 roku nastąpił znaczny wzrost udziału usług w globalnych zasobach BIZ, bowiem o ile udział ten wyniósł w 1970 r. 25% to w 1990 roku wzrósł do 50% oraz do 60% w 2002 r. W okresie 1990–2002 szacunkowa wartość BIZ w sektorze usług wzrosła z 126 mld USD do 1,1 biliona dolarów. O roli BIZ we współczesnej gospodarce światowej może także świadczyć ich udział w relacji do PKB krajów wysokorozwiniętych, który sięga 85 % PKB, jak w przypadku Holandii, w okresie 1990–2002 wzrósł o 48,4%. Dla W. Brytanii dane te wynoszą odpowiednio: 66,1% i 42,9%, dla Szwecji odpowiednio 60,5% i 39,2%. Wskaźniki te dla świata wynoszą 21,6% i 13%¹³. W 2005 roku 54,6% spośród 1615 projektów BIZ w Europie związanych było z usługami, (gdyby uwzględnić logistykę to nawet 64,4%),¹⁴ co oznacza 5,6% wzrost w stosunku do roku poprzedniego,

Również w Polsce udział BIZ w usługach wyraźnie wzrasta. O ile w 1998 roku inwestycje w sektorze usług stanowiły 0,8% ogółu inwestycji zagranicznych, to w 2004 roku udział ten wzrósł do 11%, zaś usług biznesowych w inwestycjach zagranicznych w sektorze usług wzrósł z 2,2 % w 1998 roku i do 24,6% w 2004 roku¹⁵.

¹¹ P. Auer, i inni, *Offshoring and the Internationalization of Employment, A challenge for a fair globalization*, ILO symposium Annecy 2005 s.3

¹² Deutsche Bank Research, *Outsourcing nach Indien: der Tiger auf Sprung*, Aktuelle Themenn 335 z 11 Oktober 2005 s. 1 i nast.

¹³ *Outsourcing. Die Ernte einfahren*, IWD- nr 21 20.05.2005

¹⁴ Ernst&Young, *Globalisation Act II: Team Europe Defends its Goals*, Ernst&Young European Attractiveness Survey 2006 s. 25

¹⁵ Obliczenia własne na podstawie danych PALiZ

4. MOTYWY DELOKALIZACJI POTENCJAŁU USŁUG

Głównym motywem skłaniającym korporacje do przenoszenia niektórych usług zagranicę, jest obniżka kosztów ich działalności, (przyznaje to aż 80% firm prowadzących offshoring usług). Wynika to z faktu, że w sektorze usług istotnym ich składnikiem są koszty osobowe¹⁶, ich racjonalizacja wymaga poszukiwania tańszych zasobów pracy przy określonych kwalifikacjach niezbędnych do świadczenia danego typu usług. Ponadto, offshoring usług pozwala na zoptymalizowanie działalności poprzez skoncentrowanie jej w mniejszej liczbie ośrodków, w których obsługuje się globalne lub regionalne firmy działające w strukturze koncernu i ich klientów. Pozwala na to standaryzacja i digitalizacja szeregu operacji usługowych, co z kolei umożliwia redukcję etatów, likwidację powielanych w wielu krajach czynności i skoncentrowanie ich w jednym miejscu. Powstaje tutaj także korzyść skali. Szacuje się, że oszczędności z tego tytułu sięgają zazwyczaj 30–40%, a poszczególnych czynnościach nawet więcej. Z badań przeprowadzonych przez Andersen Business Consulting wynika, że jednostkowe koszty operacji w zakresie fakturowania mogą być zmniejszone nawet o 56%, księgowości ogólnej o 69%, rachuby płac o 54%¹⁷ (tabela 1).

Istotnym motywem offshoringu usług jest także podnoszenie jakości usług poprzez ich specjalizację, zbudowanie silnego potencjału korporacji, co może mieć istotne znaczenie przy ewentualnych fuzjach i przejęciach.

¹⁶ dla przykładu szacuje się, że koszty osobowe w ośrodkach call center to 68 % globalnych kosztów tych ośrodków.

¹⁷ Wg szacunku Andersen Business Consulting : K. Pniewski, *Od decyzji do implementacji-jak zbudować skuteczną strategię prowadzącą do utworzenia SSC*, w Materiały Konferencyjne Institute for International Research, Warszawa, listopad 2005

Tabela 1**Efekty wprowadzenia Shared Services Centres. Porównanie kosztów operacji**

		Jednostkowe koszty operacji (w \$/jednostkę), oszczędności w %			
		należności (faktury)	zobowiązania	księgowość ogólna	rachuba płac
1	Średnia dla firm z listy „Fortune 100”	16	8	1,1	6
2	Średnia dla Shared Services	7	4,44	0,34	2,77
3	Oszczędności	-56,3%	-44,5%	-69,1%	-53,8%
4	Liderzy w grupie Shared Services	5,6	0,8	0,12	0,72
5	Średnia globalna redukcja kosztów	25%	45%	45%	35%

Źródło: K. Pniewski, *op.cit.*

Korporacje poszukując lokalizacji swoich usług za granicą kierują się, oprócz kosztów pracy, szeregiem innych kryteriów takimi jak: dostępność kwalifikowanej siły roboczej, umiejętności językowe, bliskość rynków i perspektywy wzrost rynku, infrastruktura techniczna, klimat dla biznesu. Wg danych UNCTAD motywy lokalizacji usług w krajach rozwijających się są podobne, choć w odniesieniu do poszczególnych rodzajów usług są zróżnicowane, inne w przypadku call centres, inne w przypadku shared service centres, czy ośrodków IT. Znaczenie poszczególnych czynników w odniesieniu do różnych form wg badań UNCTAD przedstawia tabela 2. Na uwagę zasługuje fakt, że o ile dla usług call centres, wspólnych ośrodków usługowych ważne są przede wszystkim niższe koszty, dostępność kwalifikowanej siły roboczej, umiejętności językowe, to w przypadku IT i central regionalnych na plan pierwszy wysuwają się kwestie związane z wielkością rynku i możliwościami jego wzrostu, bliskością rynków oraz dostępnością kwalifikowanej siły roboczej.

Tabela 2

**Rola czynników determinujących zagraniczne inwestycje usługowe
w latach 2002-2003 wg badań UNCTAD (% wskazań)**

Call Centres CC		Wspólne ośrodki usług SSC		Ośrodki IT		Centrale regionalne CR	
Niższe koszty pracy	24%	Niższe koszty pracy	22%	Wielkość i wzrost rynku	30%	wielkość i wzrost rynku	18%
dostępność kwalifikowanej siły roboczej	23%	dostępność kwalifikowanej siły roboczej	18%	dostępność kwalifikowanej siły roboczej	27%	niższe koszty pracy	11%
umiejętności językowe	14%	umiejętności językowe	5%	niższe koszty pracy	12%	bliskość rynków	11%
infrastruktura IT	5%	infrastruktura IT	4%	bliskość rynków	12%	regulacje prawne klimat dla biznesu	8%
regulacje prawne klimat dla biznesu	3%	infrastruktura i logistyka	4%	Potencjał naukowy	8%	infrastruktura i logistyka	7%
		regulacje prawne klimat dla biznesu	3%	Skupisko przemysłu	5%	infrastruktura IT	6%
				infrastruktura IT	4%		

Źródło: na podstawie WIR *op. cit.*, s. 166

5. KORZYŚCI I ZAGROŻENIA DLA KRAJÓW PRZYJMUJĄCYCH USŁUGI

Korzyści dla kraju przyjmującego inwestycje zagraniczne lokowane w sektorze usług należy rozpatrywać przede wszystkim w kontekście skutków dla rynku pracy oraz wzrostu eksportu.

Offshoring usług daje bez wątpienia możliwość tworzenia nowych miejsc pracy, centra usług zgłaszają bowiem bezpośrednio zapotrzebowanie na programistów, księgowych, doradców technicznych, analityków, osób do obsługi infolinii. Należy się także liczyć ze zwiększeniem zatrudnienia w firmach kooperujących z tymi centrami jako lokalni dostawcy, szczególnie gdy chodzi o infrastrukturę IT.

Jeżeli uznać jako prawidłowe prognozy dla Polski to w okresie najbliższych kilku lat w usługach BPO powinno przyrosnąć około 200 tys. miejsc pracy, a uwzględniając inne usługi w tym z zakresu B+R, logistyki nawet o 500 tys. osób¹⁸. To atrakcyjna perspektywa dla polskiego rynku pracy. Jako pozytywny rezultat procesu offshoringu wskazuje się także na wzrost kwalifikacji pracowników, szczególnie tam gdzie wymagane są zawody „wiedzochłonne”, oczywiście w ograniczonym stopniu może to dotyczyć pracowników w call centres.

Wzrost eksportu usług jest naturalną konsekwencją procesu offshoringu. Wszystkie kraje przyjmujące usługi odnotowują bardzo dynamiczny wzrost wpływów z eksportu. Dobrym przykładem są tutaj Indie. Dochody tego kraju z tytułu eksportu usług IT wzrosły z 0,5 mld USD w 1990 roku do 20 mld USD w 2004.¹⁹ Eksport usług IT w okresie 2001-2004 wzrastał około 20% rocznie, przewiduje się, że a w latach 2005-2007 wzrost wyniesie około 25% średnio w roku.²⁰

Poza pozytywnymi skutkami offshoringu dla rynku pracy można wskazać jeszcze inne korzyści, takie jak:

- rozwój niezależnych krajowych dostawców usług szczególnie z sektora informacyjnego nastawionych na świadczenie zaawansowanych usług i z czasem rozwijających się sieci także w innych krajach,
- poprawa i rozwój infrastruktury IT umożliwiają na włączenie się coraz większej liczby osób w budowę gospodarki opartej na wiedzy i budowę społeczeństwa informacyjnego,
- wzmocnienie bodźców do rozwoju usług outsourcingowych, dostrzeganie korzyści jakie przynosi outsourcing funkcji usługowych, głównie przez wykorzystanie doświadczeń firm zagranicznych,
- zwiększenie konkurencyjności gospodarki,
- wzrostu znaczenia kraju jako partnera biznesowego w globalnej gospodarce,
- brak ubocznych skutków zewnętrznych (czyste środowisko).

Obok, bez wątpienia, pozytywnych efektów transgranicznego transferu potencjału usługowego do krajów słabiej rozwiniętych, należy dostrzegać także pewne zagrożenia i koszty, pomijamy tutaj napięcia jakie wywołuje redukcja miejsc pracy w kraju macierzystym.

Podstawowym zagrożeniem jest niebezpieczeństwo degradacji siły roboczej. Dotyczy to w szczególności tych obszarów usług, w których aktywność zatrudnionych sprowadza się do telefonicznego informowania klientów, odpowiedzi na pytania, należą do nich usługi call centres, także po części usługi

¹⁸ *Polska – centrum usług dla Europy? Nowe szanse inwestycji zagranicznych w Polsce.* Raport McKinsey&Company, Warszawa 2003 s.15

¹⁹ B. Liberska, *Szanse Polski na globalnym rynku usług offshoringu nowoczesnych usług* [w:] „Przyszłość Świat -Europa-Polska”, Komitet Prognoz Polska 200 Plus” nr 2(12)2005 s. 113.

²⁰ Deutsche Bank, *op.cit.*

księgowe, gdy pracownicy otrzymują bardzo wąski zakres kompetencji. Zawody te w krajach wysoko rozwiniętych na ogół nie cieszą się uznaniem, charakteryzuje je wysoka rotacja kadr inaczej jest w krajach przyjmujących inwestycje jakkolwiek należy oczekiwać zmian w tym zakresie w dłuższej perspektywie. Już dziś pojawiają się głosy w Polsce, iż firmy mogą mieć trudności z pozyskaniem pracowników o ile oferta płac będzie stosunkowo niska, a wykształcona siła robocza ma alternatywę w postaci emigracji zarobkowej do krajów wspólnoty europejskiej. Najkorzystniejsze dla jakości rynku pracy jest pozyskiwanie usług „intensywnych wiedzą” związanych z usługami ośrodków naukowo-badawczych, wysokospecjalistycznych usług biznesowych.

Po drugie, pamiętać należy, iż istnieje niebezpieczeństwo utraty atrakcyjności kraju dla lokowania usług, wystarczy, że wzrosną koszty pracy relatywnie do innych krajów regionu, czy ulegną zmianie regulacje prawne powodujące podniesienie kosztów transakcyjnych. Przeniesienie potencjału usług nie jest szczególnie trudne, tym bardziej gdy korporacje nie inwestują w obiekty budowlane, biura, a jedynie wynajmują powierzchnie biurowe. Przykładów takich działań znajdujemy w praktyce korporacji wcale nie tak mało.

Po trzecie, kraj przyjmujący inwestycje ponosi koszty pomocy publicznej związanej z ulgami dla inwestorów w podatku CIT, z wykształceniem kadr, które są finansowane głównie ze środków budżetowych. Powinno się zatem dążyć do tego by inwestycje miały charakter względnie trwałe, by przyczyniały się do rozwoju rodzimych firm usługowych.

Po czwarte, co związane jest generalnie z inwestycjami zagranicznymi, na co zwracano uwagę także „Światowym Raporcie Inwestycyjnym 2004”, może istnieć niebezpieczeństwo, iż firmy nadużywając dominującej pozycji rynkowej mogą wywoływać negatywne skutki w zakresie ich cen usług, tym samym dostępności do niektórych z nich.

Na zakończenie tego fragmentu opracowania wypada zgłosić jeszcze jedną uwagę. Otóż, warto zauważyć, że w dalszym ciągu najwięcej projektów offshoringowych przypada na kraje rozwinięte. W okresie 2000-2003 aż 51,9% wszystkich projektów przypadało na te właśnie kraje, a w przypadku regionalnych central nawet 60%. W tym samym czasie na kraje rozwijające się przypadało 43,2%, a kraje Europy Środkowej i Wschodniej (ESiW) 4,9% wszystkich projektów BPO. W przypadku wspólnych ośrodków usług udział ten wynosi 13,7%, ośrodków IT 3,8%, central regionalnych 3% (tabela 3). Tabela pokazuje także, iż spośród analizowanych rodzajów usług największy odsetek usług lokowanych w krajach ESiW dotyczy usług call centres (34,1%), wspólnych ośrodków usług (20,9%).

Tabela 3

Struktura inwestycji offshoringowych w świecie w latach 2000-2003 wg rodzajów

	Call Centres CC	Wspólne ośrodki usług SSC	Ośrodki IT	Centrale regionalne CR	Razem
kraje rozwinięte	54,4%	34,5%	46,4%	60,0%	51,9%
kraje rozwijające się	39,6%	51,8%	49,8%	37,0%	43,2%
kraje ESiW	6,0%	13,7%	3,8%	3,0%	4,9%
Razem	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
kraje rozwinięte	29,1%	5,0%	30,6%	35,3%	100,0%
kraje rozwijające się	25,4%	9,0%	39,4%	26,2%	100,0%
kraje ESiW	34,1%	20,9%	26,4%	18,7%	100,0%
Razem	27,7%	7,5%	34,2%	30,6%	100,0%

Źródło: opracowano podstawie danych WIR 2004 s. 162-163.

6. POTENCJAŁ I POZYCJA POLSKI W ROZWOJU OFFSHORINGU NOWOCZESNYCH USŁUG

Dla przedsiębiorstw, które planują przeniesienia działalności do innych krajów wybór lokalizacji należy do decyzji strategicznych, zatem ważny jest zarówno aktualny stan gospodarki kraju przyjmującego BIZ, jak i perspektywy zmian. Z tego punktu widzenia istotne są nie tylko koszty pracy, ale także czynniki kształtujące wydajność pracy. Dlatego w ocenie przewag konkurencyjnych kraju do, którego kierowane są inwestycje bierze się pod uwagę wiele czynników takich jak: poziom kształcenia, oferta usług użyteczności publicznej, stabilność polityczna, bliskość rynków, dostępność zasobów, system podatkowy, infrastruktura i koszty transakcyjne.

Warunki dla lokowania inwestycji offshoringowych w Polsce ocenia się korzystnie. Polska w rankingach krajów o najbardziej korzystnych warunkach dla lokowania offshoringu usług plasuje się na piątym miejscu w świecie po Indiach, które są absolutnym liderem, po Chinach, Czechach i Singapurze, a przed takimi konkurentami w regionie jak Węgry (8 pozycja) i Słowacją.

(12)²¹. Ta wysoka pozycja wynika z korzystnych czynników, które tworzą potencjalne przewagi konkurencyjne Polski. Zaliczyć do nich można:

Po pierwsze, duże zasoby pracy i wysoka ich jakość zdeterminowana przede wszystkim dużą populacją osób poniżej 25 roku życia (35%), dużym odsetkiem osób z wyższym wykształceniem - 45,2% osób w wieku 20-24 lata, podczas gdy dla przykładu w Niemczech wynosi on 35%, na Węgrzech 34,8 %, Czechach 35 %, Słowacji 19,4%. Znaczny odsetek, szczególnie ludzi młodych komunikuje się w językach obcych (44%). Pamiętać należy ich dostępność pracy jest istotnym warunkiem przenoszenia usług. Jak wynika z badań prowadzonych przez KPMG wśród spółek z kapitałem zagranicznym działających w Polsce wysokie kwalifikacje polskich pracowników są jednym z kluczowych atutów naszego kraju.²²

Po drugie, wysoki stopień skolaryzacji. W Polsce studiuje 1,9 mln osób, na około 400 uczelniach, zlokalizowanych w 10 ośrodkach. Rocznie uczelnie opuszcza ponad 380 tys. osób, w tym ponad 200 tys. o profilu ekonomiczno-prawnym. W tym zakresie Polska ma znaczne przewagę konkurencyjną w porównaniu do innych krajów regionu, potencjalnych konkurentów Polski w zakresie przyjmowania BIZ w sektorze usług takich jak Czechy, Węgry, Słowacja, bowiem liczba absolwentów szkół wyższych wynosi 15-50 tys. osób rocznie w zależności od kraju.

Po trzecie, duży rynek wewnętrzny co może skłaniać korporacje międzynarodowe do tego by rozwijając swój rynek zbytu w Polsce organizować nie tylko centra zbytu i sieci dystrybucji, ale także centra zarządzania, obsługi klienta, doradztwa, obsługi reklamacji itp.

Po czwarte, relatywnie niskie koszty pracy zarówno w odniesieniu do kosztów w krajach macierzystych korporacji, jak i w relacji do innych krajów, potencjalnych konkurentów Polski. Godzinowy koszty pracy w Polsce wynosi 4,41 USD i jedynie na Słowacji jest on niższy -3,09 USD, podczas gdy na Węgrzech wynosi 5,80 USD w Czechach 4,94 USD²³.

Przyjmując godzinowy koszty pracy na zatrudnionego w Polsce jako 100, to w konkurujących z nami krajach relacje wynoszą dla Węgier 1,17, w Czechach 1,23, na Słowacji 0,93. Dysproporcja ta w przypadku usług kształtuje się następująco: Węgry (1,03), Czechy (1,34) Słowacji (0,89)²⁴.

Z zasobami pracy związany jest także roczny wolumen czasu pracy zatrudnionych, który w 2005 roku w Polsce wynosił 1970 godz. w porównaniu

²¹ *The Economist Intelligence Unit, Feb.2005* (dane pochodzące z PAliIZ).

²² *Raport KPMG, Dla czego Polska. Plusy i minusy prowadzenia działalności gospodarczej w ocenie inwestorów (2005).*

²³ *The Economist, op.cit.*

²⁴ na podstawie Eurostat, *Europa in Zahlen Eurostat Jahrbuch 2005*, epp. eurostat.cec.eu.int.

z 1923 godz. w Czechach, 1802 godz. na Węgrzech, 1913 godz. w Słowacji (dot.2004 r), 1360 godz. w Niemczech.²⁵

Po piąte, centralne położenie Polski w Europie ma istotne znaczenie dla sprawności zarządzania centrami biznesowymi korporacji europejskich dokonujących offshoringu usług biznesowych. Pamiętać należy iż firmy podejmujące decyzje o przenoszeniu usług biorą pod uwagę oszczędności i ryzyko, które rośnie wraz z odległością od centrali korporacji, dlatego dla korporacji europejskich Polska może być atrakcyjnym miejscem lokalizacji centrów biznesowych.

Po szóste, wzrost standardów biznesowych i prawnych, wynikających z jednej strony z dostosowywania ich do unijnych wymogów, z drugiej z ustawowych warunków sprzyjających rozwojowi tych usług. Podstawę do lokowania usług biznesowych specjalnych strefach ekonomicznych (SSE), daje Rozporządzenie z 8 lutego 2005 roku dotyczące zmian w 12 SSE (Dz. U. 2005 nr 32 poz. 268-292). Rozporządzenie to daje możliwość podejmowania na warunkach preferencyjnych (zwolnienia podatkowe przy spełnieniu określonych warunków dotyczących rozmiarów inwestycji oraz tworzenia nowych miejsc pracy) działalności usługowej w zakresie:

- Usługi rachunkowości i kontroli ksiąg (PKWiU 74.12.1) obejmujące kontrolę i weryfikację ksiąg rachunkowych, sporządzania sprawozdań finansowych, usługi audytowe z wyłączeniem usług doradztwa podatkowego i sporządzania deklaracji podatkowych, które należą do kategorii 74.12.2.
- Usługi informatyczne (PKWiU 72)- doradztwa w zakresie sprzętu komputerowego, oprogramowania, przetwarzania danych i prowadzenia baz danych. usługi związane z doradztwem w zakresie typu i konfiguracji sprzętu komputerowego i związanego z tym oprogramowania oraz doradztwem w zakresie organizacji procesów informatyzacji; analizę, projektowanie i programowanie systemów gotowych do użycia, usługi przetwarzania, usługi ciągłego zarządzania i obsługiwanie cudzych urządzeń do przetwarzania danych, usługi związane z obsługiwaniem baz danych tworzeniem i rozwojem baz danych, gromadzenie danych.
- Usługi badawczo-rozwojowe w dziedzinie nauk przyrodniczych i technicznych (PKWiU 73.1).
- Usługi w zakresie badań i analiz technicznych (PKWiU 74.3) obejmujące badania i prace eksperymentalne w dziedzinie chemii, biologii medycyny farmacji, nauk rolniczych itp.
- Usługi centrów telefonicznych -call centres (PKWiU 74.86) obejmujące centra obsługi klientów, infolinie serwisowe.

²⁵ OECD, Employment Outlook 2006, s. 255.

Optymistyczne oceny rozwoju offshoringu usług w Polsce należy nieco stonować jeżeli analizuje się pozycję Polski w świecie w tym zakresie. Otóż biorąc za podstawę dane z okresu 2002-2003, Polska z pośród krajów Europy Środkowej i Wschodniej z 0,81% udziałem w globalnym offshoringu usług jest za Węgrami (1,41%) i Czechami (1,08%), mimo korzystnego potencjału i teoretycznie przewag konkurencyjnych. (tabela 4) Wydaje się, że jest to skutek tego, że wymienione kraje znacznie wcześniej niż Polska dostrzegły rolę usług BPO i stworzy odpowiednie zachęty inwestycyjne dla omawianych usług. Polska zrobiła to dopiero w lutym 2005 roku (rozporządzenie z 8 lutego 2005).

W latach 2004-2005 nastąpił znaczny przyrost omawianych inwestycji w Polsce, brak porównywalnych informacji statystycznych nie pozwala na ocenę tego zjawiska na dzień dzisiejszy w skali regionu. Można co najwyżej odnotować dynamiczny przyrost inwestycji offshoringowych w Polsce w tych dwóch latach, bowiem liczba funkcjonujących centrów BPO na koniec 2005 roku wynosi 40, co oznacza, że w okresie 2004-2005 ich liczba podwoiła się. Panuje przekonanie, że wzrost ten będzie trwał nadal. Jak wynika ze wspomnianego wcześniej raportu²⁶ w 2005 roku 26% projektów w grupie krajów Europy Środkowej i Wschodniej przypada na Polskę (dotyczy to wprowadzie BIZ ogółem) w wyniku inwestycji powstało 37,7 tys. miejsc pracy, co oznacza 40,3% w omawianej grupie krajów.

Procesy lokowania usług biznesowych w Polsce charakteryzują się następującymi cechami:

Po pierwsze, istnieje wyraźna koncentracja regionalna w lokalizacji centrów usługowych, co związane jest z jakością siły roboczej (duże ośrodki miejskie), zróżnicowaniem kosztów najmu powierzchni biurowych (lokalizacje poza Warszawą) oraz różnymi forami wspierania inwestycji na szczeblu lokalnym. Najwięcej lokalizacji znajduje się w województwie małopolskim, głównie w Krakowie, także w Warszawie, ze względu na dodatkowo centralne położenie.

W Krakowie swoje centra, głównie finansowo-księgowe, ulokowało 14 firm: min. Lufthansa, Philip Moris, KPMG, Indesit, IBM, Exult, Elektrolux, Communication Factory, Cap Gemini & Ernst Yuong, Bayer). W Warszawie 9 firm (Transcom, Thompson, Teleperformance, Sitel, Tchibo, Hewlett Packard, Dimar, ABN Amro, Accenture). Po 3 w Łodzi (Teleca, Philips General Electric, Accenture) i Poznaniu (GlaxoSmithKline, Funkwerk-EC, KPMG), 2 we Wrocławiu (Hewlett Packard, Volvo), po 1 w Bydgoszczy (Atos Origin), Bielsku Białej (Fiat) i Olsztynie (Citygroup). Łącznie około 40 międzynarodowych koncernów ulokowało swoje centra usługowe.

²⁶ Ernst & Young (2006) *op.cit*

Tabela 4

Udział wybranych krajów Europy Środkowej i Wschodniej w inwestycjach offshoringowych wg ich rodzajów w okresie 2002-2003 (wg ilości projektów)

	Call Center	SSC	IT	RCZ	Razem
udział w danym rodzaju offshoringu w świecie					
Czechy	1,75%	4,32%	0,79%	0,00%	1,08%
Węgry	2,14%	5,04%	0,63%	0,71%	1,41%
Polska	0,58%	3,60%	0,63%	0,53%	0,81%
Łotwa	0,00%	0,00%	0,16%	0,18%	0,11%
Litwa	0,19%	0,00%	0,00%	0,18%	0,11%
Estonia	0,00%	0,00%	0,16%	0,00%	0,05%
Słowacja	0,78%	0,00%	0,00%	0,00%	0,22%
udział w inwestycjach w regionie					
Czechy	29,0%	31,6%	20,8%	0,0%	22,0%
Węgry	35,5%	36,8%	16,7%	23,5%	28,6%
Polska	9,7%	26,3%	16,7%	17,6%	16,5%
Łotwa	0,0%	0,0%	4,2%	5,9%	2,2%
Litwa	3,2%	0,0%	0,0%	5,9%	2,2%
Estonia	0,0%	0,0%	4,2%	0,0%	1,1%
Słowacja	12,9%	0,0%	0,0%	0,0%	4,4%
Razem wybrana grupa krajów	90,3%	94,7%	62,5%	52,9%	76,9%
Pozostałe kraje regionu	9,7%	5,3%	37,5%	47,1%	23,1%
Razem	100%	100%	100%	100%	100%

Źródło: opracowanie własne na podstawie WIR, 2004 *op.cit.*

Są to głównie: centra księgowe, centra przetwarzania danych i rozwoju technologii informacyjnych. Mają one szeroki i zróżnicowany obszar działania, dla przykładu: centrum Lufthansy obsługuje głównie krajów Europy, ale także Afrykę. Centrum Serwisowe Guest-Tek w Warszawie, czołowy dostawca usług dla branży hotelarskiej uruchomiło centrum obsługi klienta z zamiarem docelowego zatrudnienia 200 osób obsługuje klientów z USA, Kanady, Europy Zachodniej.

Po drugie, wyraźnie na znaczeniu zyskują aglomeracje, ale wiele lokalizacji znajduje się poza Warszawą, w Krakowie, Wrocławiu, Łodzi, gdzie są niższe

płace (np. pensja księgowego 25 %-30% niższa niż w Warszawie, czynsz wynajmu powierzchni biurowych nawet 30% niższy).²⁷

Po trzecie, większość firm deklaruje dalsze zwiększanie zatrudnienia, co związane jest z rozszerzeniem zakresu działalności. Wg szacunków autora obecnie w Polsce w centrach usług zagranicznych firm pracuje około 9,5 tys. osób.

Po czwarte, swoje centra otwierają firmy, które należą do czołówki światowej firm outsourcingowych, takich jak: Accenture, CapGemini, IBM, HP, Unisys,²⁸ niektóre z nich są na polskim rynku od kilkunastu lat, a w ostatnim okresie tworzą centra BPO.

Korporacje lokują w Polsce także swoje centra badawczo-rozwojowe, obecnie jest ich około 30, zatrudniają one wg PAIiZ ponad 5 tys. osób. Swoje centra badawczo rozwojowe ulokowały min. takie firmy jak: ABB, Motorola, Delphi, IBM (Kraków), Oracle, SAS Institut, Samsung Electronic (Warszawa), a także Intel (Gdańsk), Simens, (Wrocław). Tylko w 2005 roku swoje centra uruchomiło 9 koncernów zagranicznych. Wg PAIiZ koncerny zagraniczne zainwestowały w badania w Polsce w ubiegłym roku ponad 100 mln USD.²⁹

7. WARUNKI SPRZYJAJĄCE ROZWOJOWI POTENCJAŁU USŁUGOWEGO W POLSCE

Bez wątpienia offshoring nowoczesnych usług jest szansą dla Polski. Szacowany przez ekspertów McKinseya potencjalny wzrost miejsc w usługach, sprawia, że trzeba szansę tę wykorzystać. Możliwości przyciągnięcia inwestorów zależą od postrzegania naszego kraju jako przyjmującego inwestycje.

Z raportu Ernst& Younga³⁰ wynika, iż wyobrażenie potencjalnych inwestorów o Polsce jako miejscu lokowania inwestycji nie jest jeszcze tak optymistyczne jakbyśmy chcieli biorąc potencjał kraju. Polska jest postrzegana głównie jako miejsce, gdzie jest duża dostępność ziemi i niski jej koszt, niski koszt pracy (na pierwszym miejscu wśród badanych przedsiębiorców sektora MSP), gdzie jest elastyczność przepisów dotyczących zatrudnienia, potencjalny wzrost produktywności (Polska na drugim miejscu), korzystny podatek CIT

²⁷ Koszty powierzchni biurowych w Warszawie kształtują się na poziomie 18-24 USD za m2 miesięcznie, podczas gdy w Krakowie 13-15 USD, Wrocławiu 11-13 USD, a w Poznaniu 12-15 USD

²⁸ Wymienione firmy należą do pierwszej dziesiątki w światowym rankingu firm outsourcingowych wg. The International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) *Fortune® Spotlight: The Top Offshoring Providers*

²⁹ www.paiz.gov.pl

³⁰ Atrakcyjność inwestycyjna Europy 2005 Raport Ernst & Young 2005

(3 miejsce). Z raportu wynika także, iż biorąc za kryterium „pomocy i środków wsparcia ze strony urzędów państwowych” Polska znalazła się poza pierwszą piątką. Tutaj dominują takie kraje jak: Francja, Niemcy W. Brytania, Irlandia i kraje Skandynawskie. A zatem, w dalszym ciągu konieczna jest odpowiednia promocja kraju. Godne podkreślenia jest to natomiast, iż inwestorzy, którzy już zainwestowali w Polsce na ogół bardzo pozytywnie oceniają poziom kwalifikacji siły roboczej.

Na atrakcyjność Polski dla lokowania inwestycji offshoringowych w usługach wpływać będą czynniki ogólnogospodarcze związane z prowadzeniem biznesu tj. przejrzystość systemu prawnego, stabilność systemu podatkowego, elastyczności rynku pracy, oraz rozwiązania celowe podejmowane na różnych płaszczyznach (szczebel centralny, samorządowy, biznes) i różnych sferach społecznego i gospodarczego działania poprawiające warunki dla omawianych form biznesu usługowego.

Na szczeblu centralnym istotne dla rozwoju nowoczesnych usług wydają się być następujące kierunki działań.

- Stwarzanie warunków do „aktywnej” sprzedaży możliwości inwestowania w Polsce na wzór irlandzkiej agencji przyciągania inwestycji IDA.³¹
- Konieczna jest intensywna promocja gospodarcza kraju ze wskazaniem na istotne przewagi konkurencyjne i warunki rozwoju offshoringu nowoczesnych usług w Polsce. Postulat ten jest tym bardziej uzasadniony, iż jak wynika z badań przeprowadzonych przez KPMG³² wielu potencjalnych inwestorów (16%) jako przyczynę nieobecności w Polsce wskazuje brak informacji oraz aż 40 % nie potrafi wymienić ani jednej cechy charakterystycznej dla naszego kraju, jednocześnie potwierdza się, że podstawowym kryterium inwestowania jest koszt pracy, stabilizacja polityczna, jakość kadr. Pomoc ze strony państwa w tym kontekście jest istotna, jednak nie najważniejsza.
- Dostosowywaniu profilu wykształcenia do zapotrzebowania wynikającego z rozwoju nowoczesnych usług, szczególnie „intensywnych wiedzą” możliwych do wykorzystania w ośrodkach badawczo- rozwojowych, biurach architektonicznych, informatycznych.³³ Postulat by dostosować profil kształcenia w niektórych zawodach, które mogą być wchłaniane przez sektor usług wydaje się słuszny pod warunkiem, że inwestycje będą miały trwały charakter. Pamiętać należy, że większość kosztów edukacji ponosi

³¹ Postulat ten pojawił się w raporcie McKinseya op.cit s. 26

³² Raport KPMG (2006), *Polska -dlaczego nie? Opinie inwestorów zagranicznych, którzy nie wybrali Polski* s.6,

³³ Niekorzystnym zjawiskiem z tego punktu widzenia może być w dłuższej perspektywie relatywnie niski udział studentów studiów technicznych w Polsce wynoszący 14 %, który jest znacznie niższy w porównaniu do Finlandii gdzie na technicznych kierunkach studiuje 37 % ogółu studentów w Szwecji 30 % Irlandii 29 % (wg Gazety Wyborczej z lutego 2006 roku) .

budżet. Z tego punktu widzenia istotne byłoby, iżby absolwenci mogli być wchłaniani przez polskie przedsiębiorstwa świadczące nowoczesne usługi na rzecz korporacji międzynarodowych.

- Wspieranie inwestycji w sektorze B+R przy jednoczesnym zapewnieniu dopływu nowych technologii do gospodarki, można to osiągnąć przez zagwarantowanie przy prywatyzacji przedsiębiorstw np. pakietu B+R na wzór pakietu socjalnego.
- Korekty w prawie pozwalające w szerszym stopniu na korzystanie z możliwości rozwoju usług w SSE. Przyjęcie rozporządzenia z 8 lutego 2005 roku należy ocenić pozytywnie, jakkolwiek w porównaniu z krajami konkurującymi z nami nastąpiło to dwa-trzy lata później aniżeli na Słowacji, czy Węgrzech, to jednak do końca ubiegłego roku nie skutkowało ono konkretnymi inwestycjami w SSE. Przyczyn upatruje się w tym, że w SSE brak jest odpowiednich budynków biurowych mogących spełniać wymogi konieczne do tworzenia centrów usług. Strefy powstały w większości przypadków na obszarach przemysłowych, w których brak jest takich obiektów, zainteresowanie deweloperów jest nie wielkie bowiem nie korzystają oni z ulg, być może jakimś sprzyjającym rozwiązaniem byłoby rozszerzenie ulg dla firm deweloperskich, które podejmują inwestycje w SSE wyłącznie dla potrzeb usług offshoringowych.
- Wspieranie rozwoju infrastruktury technicznej i informacyjnej.

Zadania władz lokalnych to przede wszystkim przygotowanie oferty pod inwestycje, głównie chodzi tu o grunty, bowiem aż 35 % oferowanych inwestorom działek ma uchybienia prawne, niektóre województwa (świętokrzyskie, podlaskie) nie mają żadnych ofert typu A (gotowe do rozpoczęcia inwestycji), także wzmocnienie obsługi inwestorów przez kompetentnych urzędników odpowiednio do sprawowania tych zadań przygotowanych. Funkcjonowanie placówek regionalnych powołanych do obsługi inwestorów zagranicznych w sieci PAIiIZ tzw. Centra Obsługi Inwestycji Zagranicznych pozostawia wiele do życzenia. W wielu przypadkach (szczególnie tam gdzie inwestycji zagranicznych jest niewiele) trudno uzyskać szczegółowe informacje o inwestorach w regionach, o zainteresowaniu potencjalnych inwestorów lokowaniem inwestycji, o ofercie inwestycyjnej. To dotyczy wszelkich inwestycji zagranicznych, także w zakresie usług o ile inwestor zagraniczny zamierza budować centrum biznesu (przykład Philips w Łodzi).

Na poziomie przedsiębiorstw aktywne pozyskiwanie usług biznesowych zlecanych krajowym firmom przez firmy zagraniczne związane jest z biznesową aktywnością tych pierwszych. Wiele z firm już dziś obsługuje klientów zagranicznych (dobrym przykładem są tutaj centra usług call center, których działa w kraju około tysiąca), a popyt na te usługi ma szansę rosnąć wraz z rozszerzaniem aktywności firm zagranicznych na polskim rynku. Wzrost

w Polsce ilości firm outsourcingowych działających na światowym poziomie i oferujących wysoki poziom usług powinien sprzyjać rozwojowi szeroko rozumianych usług BPO.

SUMMARY

Transferring of modern business services abroad is one of the most characteristic features of service globalization. The study is devoted to the issue of modern services offshoring in the context of Poland's chances in the process. Attention has been drawn to factors conducive to international service transfer, types of investment offshoring projects in services, motives behind transferring services abroad, benefits and hazards connected with service receiving. The study also points at competitive advantages and Poland's position in the services offshoring development, as well as conditions conducive to the development of service potential in Poland.

BIBLIOGRAFIA

- Auer P, I inni, (2005) *Offshoring and the Internationalization of Employment, A challenge for a fair globalization*, ILO symposium Annecy 2005
- Bardhan A, Kroll C. (2004), *The new wave of outsourcing*, Fisher Centre Research Report n.1103, cyt. za World Investment Report (2004),
- Beck U.(2005) *Władza i przeciwwładza w epoce globalnej. Nowa ekonomia polityki światowej*, WN Scholar, Warszawa
- Deutsche Bank Research (2006), *Offshoring to new shores. Nearshoring to Central and Eastern Europe*, August 14.2006
- Deutsche Bank Research (2005) , *Outsourcing nach Indien: der Tiger auf Sprung*, 11 Oktober 2005
- Eurostat, (2005) *Europa in Zahlen Eurostat Jahrbuch 2005*
- Ernst & Young (2006), *Globalisation Act II: Team Europe Defends its Goals*, Ernst & Young European Attractiveness Survey 2006
- Liberska B. (2005) *Szanse Polski na globalnym rynku offshoringu nowoczesnych usług w: „Przyszłość Świat -Europa-Polska , Komitet Prognoz Polska 200 Plus” nr 2(12)*
- Opinia Europejskiego Komitetu Ekonomiczno-Społecznego w sprawie zakresu i skutków delokalizacji przedsiębiorstw „Dziennik Urzędowy Unii Europejskiej” 2005/C294/09*
- OECD, *Employment Outlook* , 2006
- Outsourcing. Die Ernte einfahren*, IWD- nr 21 20.05.2005
- Pniewski K. (2005) *Od decyzji do implementacji-jak zbudować skuteczną strategię prowadzącą do utworzenia SSC*, w Materiały Konferencyjne Institute for International Research, Warszawa,
- Polska –centrum usług dla Europy? Nowe szanse inwestycji zagranicznych w Polsce.* Raport McKinsey&Company, (2003) Warszawa

Raport KPMG (2005), Dlaczego Polska. Plusy i minusy prowadzenia działalności gospodarczej w ocenie inwestorów

Raport KPMG (2006) Polska -dlaczego nie? Opinie inwestorów zagranicznych, którzy nie wybrali Polski.

Raport Ernst& Young (2005), Atrakcyjność inwestycyjna Europy

Szukalski S. M. (2001) Sektor usług w gospodarce niemieckiej. Hipotezy i empiryczna weryfikacja przekształceń strukturalnych, Wydawnictwo UŁ, Łódź

Szukalski S. M. (2004), Serwicyzacja gospodarki i industrializacja usług, „Handel Wewnętrzny” nr 4-5 .

World Investment Report 2004 (WIR), The Shift Towards Services. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTD), New York, Genewa

www.paiz.gov.pl

Fortune® Spotlight: The Top Offshoring Providers